

# ◆特集1 まちづくりを支える「人」の力

当社が携わるモールビジネスのなかで、コンピュータやマニュアルで定型化できる業務は決して多くありません。地域との信頼関係づくり、専門店とのパートナーシップ、毎日の安全な運営・管理など、あらゆる場面で担当者の適切な判断や行動が求められます。加えて中国やアセアンへの積極的な出店計画に伴い、グローバルな舞台で活躍できる人材の育成が急務になっています。この特集では、まちづくりを支える「人」に焦点を当て、私たちがこれから何を意識し、どう行動すべきかを考えてみたいと思います。

時代の急速な変化に対応し、一人ひとりが自ら成長できる企業に。

人事統括部長  
坪谷 雅之

## ■ 求められる意識改革

中国やアセアンへの出店を加速するにあたって、企業全体および人材のグローバル化が急務になっています。当社と各国の現地法人が連携して、さまざまな取り組みを進めているところです。

大多数の当社の社員は、海外展開を本格化する以前に入社しています。従来のままの感覚では変化のスピードに対応できませんから、まずは一人ひとりの意識を改革する必要があります。その一貫として、全社員を対象にした海外視察研修を3カ年計画でスタートしました。社員は約1週間程度の期間に2カ国を回り、自分で決めたテーマについて視察し、帰国後にレポートを提出します。いまだに中国やアセアンを発展途上と思っていた者は、先進的な都市機能や優秀な現地スタッフに触発されて帰ってきます。

もちろん、今後すべての社員が海外に赴任するわけではありません。しかしスタッフの交流もさらに活発になり、あらゆる業務で海外と関わる機会が出てきますので、人材育成への投資として、あえて全社員を対象にしています。

## ■ グローバルが意味するもの

海外ではモールオープン後の一定期間は日本から社員が赴任します。その間にさまざまなノウハウを伝達し、将来的には現地のスタッフのみによる運営・管理をめざします。従って、当社における人材のグローバル化とは、必ずしも各国のビジネスマナーや言語の修得を目的とするものではありません。最も強く求められるのは、海外でも通用するマネジメント能力です。

このような観点から、マネージャー以上の管理職を対象とする「グローバルマネジメント研修」も新たにスタートしました。6ヵ月にわたるこの研修では、徹底したディスカッションや多面評価を通じて、各自がこれまで培ってきたマネジメントのスキルを厳しく見つめ直し、将来の成長につなげることに重点が置かれています。こうした研修の成果は、海外に関する事業だけでなく、あらゆる業務で発揮されると考えています。

## ■ ひとつの価値観を共有する

すでに3モールが営業している中国をはじめ、出店準備を進めているアセアン各国でも現地法人で雇用したスタッフが活躍しており、人的な交流も活発になっています。人材が多様化するなかで何より大切なのは、イオンの価値観を彼らと共有することです。私もたびたび現地へ赴き、研修とディスカッションを繰り返して価値観の浸透に努めています。

「イオン行動規範」に象徴される共通の価値観のもと、現地のスタッフが自ら考え、それぞれの地域の実情に合わせてモールを運営する。それが私たちの理想です。各国の幹部候補となるスタッフには、ともに会社をつくる意識を持ち、部下にイオンの価値観を浸透させることが期待されます。お客さまを大切に、専門店企業の方々から「イオンモールで働くに従業員のレベルが上がる」と評価されるようなモールを各国で展開したいと考えています。

現地法人ローカルスタッフ  
(2012年1月21日現在)

中国	125名
カンボジア	4名
ベトナム	12名
インド	1名
インドネシア	2名
合計	144名



行動規範研修 (北京)

## イオン行動規範 宣言 (2003年4月制定)

- 一、イオンビープルは、常に多くの人々から支えられていることに感謝し、ひとときも謙虚な気持ちを忘れません。
- 一、イオンビープルは、人々との信頼をなによりも重んじ、いかなる時も正直で誠実な行動を貫きます。
- 一、イオンビープルは、お客さまの期待を感動に高めるため、常に自らを磨きます。
- 一、イオンビープルは、イオンの理想を実現するため、ためらうことなく変革への挑戦を続けます。
- 一、イオンビープルは、地域の発展を願い、よき企業市民として社会への奉仕につとめます。



グローバルマネジメント研修

## ■ いま必要とされること

本年度は日本人留学生を対象にした中国国内での採用活動を初めて実施しました。彼らに期待するのは中国語のスキルではなく、コミュニケーション能力を発揮し、壁にぶつかっても自分で状況を打開していく力です。海外への出店に限らず、企業が成長していくプロセスでは、社員一人ひとりに新しいチャレンジと成長が求められます。そのため、キャリアアップに必要な自己投資をサポートする手当支給も開始しました。

すでに多くの社員が海を渡って活躍しており、会社としては帯同する家族も含めてサポートをしています。今後はいつそう国籍も年代も経歴もさまざまな人材が混在する企業になりますが、それを特別なことと意識せず、全員の力でアジアを代表するディベロッパーをめざしたいと思います。



日本人留学生向け新卒採用ポスター



ミーティング風景 (カンボジア)